



急成長の米国メガベンチャーに 共通する営業戦略



Chapter1 急成長中の米国ベンチャー企業

Chapter2 急成長ベンチャーが営業で管理している項目とは？

Chapter3 急成長ベンチャーが意識している営業マネジメント方法

3-1 データを用いた営業指導

3-2 営業成果に繋げるパイプライン管理とは？

3-3 データを用いたアウトバウンド施策例

Chapter4 データドリブンを加速させる営業ツール

AGENDA

Chapter1

急成長中の米国ベンチャー企業



アメリカのスタートアップ企業の中でも、「ユニコーン企業」「デカコーン企業」と呼ばれている企業があるのをご存知でしょうか？

ちなみに、ベンチャー企業というのは和製英語。

ベンチャー企業というと、米国ではベンチャーキャピタルのような投資をする企業や投資家を指します。

ユニコーン企業とは未上場の企業の中でも企業価値が10億ドル(日本円で約1,100億円)の企業を指し、そのユニコーン企業の中でも企業価値が100億ドル(約1.1兆円)の企業のことを言います。

かつてはFacebookやTwitterもユニコーン企業として有名でした。



現在は、配車アプリを提供しているUber(ウーバー)や民泊の仲介をしているAirbnb(エアビーアンドビー)がユニコーン企業として名を連ねています。

CB Insightsが2017年に発表した世界10大ユニコーン企業のレポートによると、米国企業が6社、中国企業が4社で、中国とともに米国のベンチャー企業も急成長していることが分かります。

他にも既存のマーケットにAIやITの技術を活かして新しい風を吹かせている企業が多くあり、消費者・ユーザーのニーズが多様化している現代において、米国のスタートアップ企業は非常に高く評価されているのです。

この急成長の裏側には、米国企業に共通する営業組織管理があります。

1位	Uber / 米国 / 680億ドル
2位	滴滴出行 / 中国 / 500億ドル
3位	小米科技 / 中国 / 460億ドル
4位	美团大衆点評 / 中国 / 180億ドル
5位	Airbnb / 米国 / 293億ドル
6位	SpaceX / 米国 / 212億ドル
7位	Palantir Technologies / 米国 / 200億ドル
8位	WeWork / 米国 / 200億ドル
9位	Lu.Com / 中国 / 185億ドル
10位	Pinterest / 米国 / 123億ドル

CB Insightsより抜粋して加工

昔ながらの日本の営業スタイルは飛び込み営業やフィールドセールス（外回り営業）が主流で、営業目標を高く設定することで営業担当者の挑戦意欲をあおるものとなっていました。これでは実際の成果に繋がりにくく、日々の訪問で時間を取られてしまい、細やかなフォローや新規開拓も難しいという状況です。

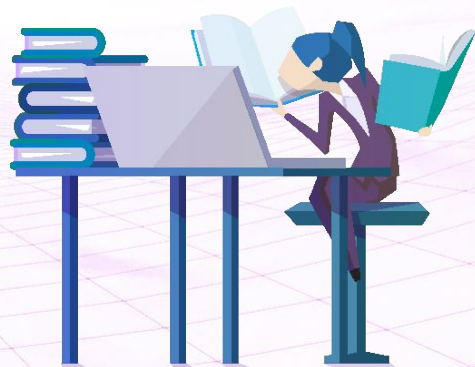
しかし、米国の営業スタイルを見てみると、インサイドセールスを主流にしているため、圧倒的に無駄のない効率的な営業活動ができているのです。

営業活動を細かいプロセスに分けて分析することで課題を発見し、分業や自動化などを用いて改善していくという、徹底した営業管理を実践しています。

また、実現可能な目標を設定することで成果を出した者をきちんと評価される仕組みになっているので、優秀な営業担当者がより成果を出してくれるよう、今よりも売れるようなより良い商材を開発するという企業努力に繋がっています。

Chapter2

急成長ベンチャーが営業で 管理している項目とは？



達成可能な目標を設定することで実績に繋げ、個人の成長のみならず企業の成長にも繋げている米国の営業組織。

その裏には、徹底した営業管理があるのです。営業活動に関わる全てのデータを分析することは現実的ではありません。重要なのは、どの項目・データを使うか。

実際に米国の急成長ベンチャーが営業管理で用いている項目をご紹介します。



営業で管理する項目

取引先 コンタクト 顧客

同じような意味だと捉えられがちですが、以下のように定義します。

- ・取引先: まだ受注していない段階での相手企業
 - ・コンタクト: まだ受注していない段階での取引先企業の担当者
 - ・顧客: 実際に受注したお客さま
- 企業・担当者の情報だけでなく、商談履歴や進捗を記録して管理します。

案件

取引先との間で発生した商談を案件と言いますが、案件管理とはその案件を受注するためにマネジメントすることを言います。案件の基本情報となる5W1H(商談日・取引先・営業担当者・商材・商談経緯・商談内容)だけでなく、案件の進捗や確度(見込み度)、受注予定日や売上予測金額などのデータも用いることができます。

行動

営業担当者が起こすアクション＝行動テレアポ、訪問、クロージングなどを、その行動の内容やフェーズ、改善施策と実施結果などのデータとともに管理します。

目標

期限内に必ず達成しなければいけない売上を、目標として設定して管理します。
目標に向けての進捗や達成度合いを確認する指標となります。

得られる効果

営業活動の見える化



営業マネージャーやメンバー間で案件情報を共有することで、ボトルネックの発見やアドバイスに繋がり、失注を防ぐことができます。

営業ナレッジの共有



属人化していた営業ナレッジがメンバー間で共有されることによって、メンバー全員がデキる営業担当者の勝ちパターンに則って営業活動を行うことができます。

業務効率化



常に情報が整理された状態となるため、上長への確認や資料の作成などに時間を取られることなく、ほしい情報をほしい時に手に入れることができます。

Chapter2のまとめ

営業で管理すべき項目をおさえることで様々な効果があります。

取引先・コンタクト・顧客の管理

案件管理

行動管理

目標管理



営業活動の見える化

営業ナレッジの共有

業務効率化

ではこれらの項目のデータをどのように利用して効果を出しているのでしょうか？

Chapter3

急成長ベンチャーが行う 営業マネジメント方法



営業の場面でデータを活用することで成長を遂げてきている、米国のベンチャー企業。営業マネジメントにおいてもデータを取り入れることで、科学的・論理的に立証された仮説に基づいて施策を打ったり指示を出したりすることができるため、営業活動のデータは売上に直結するものばかりでなく指導にも役立っていることが分かっています。

実際にどのような手法でマネジメントされているのかご紹介します。



3-1 データを用いた営業指導

データを基に判断しアクションをするデータドリブン。営業活動の場を取り入れている企業は多いかもしれませんが、そのデータドリブンを営業マネジメントの領域でも取り入れている企業もあります。データ化することによりボトルネックになっている箇所が見える化するため、営業マネージャーの指導はよりスピーディーで論理的なものになり、営業担当者にとって本当に役に立つ指導に繋がります。

まずは営業アクションごとのKPIを営業担当者ごとに設定します。この際、トップセールスの行動を基準にして設定することで、各営業担当者の弱点を分析して適切な指導を行うことができるようになる上、トップセールスと同じアクションをすることで効果が出る可能性が高いということも分かるようになります。

行動KPI

週の実績	第1週	第2週	第3週	第4週	合計
獲得リード数	10	10	10	10	40
アポ獲得数	8	8	8	8	32
デモ実施数	8	8	8	8	32
クロージング数	6	6	6	6	24
受注金額	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥300,000	¥1,200,000

3-1 データを用いた営業指導

KPIを設定したら、実績の数値を入力させ、そのデータを分析します。

マネージャーはKPIの数値と実績数値が乖離している箇所を洗い出し、なぜその乖離が生まれているのかを分析して仮説を立てます。

そうすることで営業担当者に適切なアドバイスや指示をすることができるようになります。

実績数値

週の実績	第1週	第2週	第3週	第4週	合計
獲得リード数	12	11	10	9	42
アポ獲得数	9	8	8	9	34
デモ実施数	8	8	7	9	32
クロージング数	4	3	4	4	15
受注金額	¥200,000	¥150,000	¥200,000	¥200,000	¥750,000

3-1 データを用いた営業指導

クロージング数に注目すると他の項目とは異なり、KPIの数値と大きく乖離をしていますよね。
この営業パーソンのボトルネックは、デモ実施にあることがわかります。製品デモを実際に見せて説明をしても、クロージングに上手く移行できていません。目標KPIと実績値からいくつか仮説を立てることができます。

仮説1

デモ実施後、クロージングに移行するまで期間が空いてしまったため、お客様の温度感が下がってしまったのではないかと
トップセールスが平均2日以内にクロージングに移行しているのに対して、平均1週間かかっている場合は、クロージングに移行するまでの期間を短縮する必要があるかもしれません。

仮説2

お客様に対して、適切な内容のプレゼンが行えていないのではないかと
要望と提案資料にずれが生じているのであれば、資料作成についての指導、もしくはデモ実施前にお客様にヒアリングを行うといったフローを設けるなどの改善策を取ることができます。

3-2 営業成果に繋げるパイプライン管理とは？

パイプライン管理とは、営業プロセスをパイプラインに例えて、初回アポイントから受注までの流れを見える化させ、分析し、改善を行っていくマネジメント手法のことを言います。担当者ごとの各プロセスの数値を可視化することで、ボトルネックになっている箇所を見つけることができるようになるのです。

一般的な営業パイプラインは、
アプローチ→初回アポ→ヒアリング→提案(プレゼン)→クロージング→受注 となりますが、
分析を行う場合は営業担当者やチャネルなどで細かくセグメントしてデータを絞って分析することが重要なポイントとなります。

アプローチ

初回アポ

ヒアリング

プレゼン

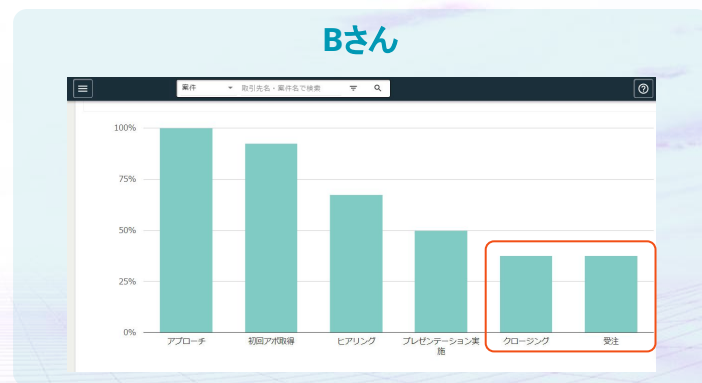
クロージング

受注

3-2 営業成果に繋げるパイプライン管理とは？

例えば、「クロージングと受注の数値が低い」という場合を想定してみましょう。

営業担当者別にセグメントして分析した結果、Aさんのクロージングと受注の数値が低いことが分かった場合は、「Aさんのクロージング→受注のスキルを上げる」という改善点に繋げることができますね。



更に、チャンネル別に分析してみたところ、展示会で獲得したリードは、WEB問い合わせから獲得したリードに比べて受注率が高いということが分かった場合は、確度の高いリードを集客できるチャンネルにリソースを集中させたり、受注率が低いチャンネルの施策を中止したりするという判断もできます。

3-3 データを用いたアウトバウンド施策例

成功率が低いと言われているアウトバウンド施策ですが、データを活用することで成功率を高める可能性があります。

例1: “35%の人はメールの件名を見て開封するか判断する”

例2: “テレアポの2%しかアポイントメントに繋がらない”

例3: “BtoB顧客の84%の購買のきっかけは知人からの紹介”

例4: “77%のB2B顧客はリサーチをする前に営業と接しない”

などの統計データを把握していることで、どのような対策を取ればいいのかという判断材料になります。経験則だけではなかなか勝ちパターンが見つけれないアウトバウンド施策でも、統計データを活用することで、マネージャーから営業担当者へのアドバイスや指示に繋げることができ、ひいては結果に結び付くようになるのです。

Chapter3のまとめ

KPIと実績値の管理、営業プロセスにおけるパイプライン管理、統計データ活用を営業マネジメントに用いることで効率的/効果的なアドバイスをすることができます。



行動管理による
営業の見える化



プロセス管理による
営業ナレッジの共有



統計データ活用による
営業の業務効率化

Chapter4

データドリブンを 加速させる営業ツール



営業戦略においてデータを用いる重要性や例を述べてきましたが、日々どのように行えばよいのでしょうか？

ある営業ツールを使うことで非常に簡単にデータドリブンの営業を進めることができます。



Chapter4 データドリブンを加速させる営業ツール

SFA(セールスフォースオートメーション)を活用することで、営業組織全体で進捗状況や案件の管理をし、ナレッジを共有することができるようになります。

営業担当者別・商品別・顧客別などに受注率などの実績を抽出することができ、営業分析に必要なデータを揃えることができます。

SFAの主な機能

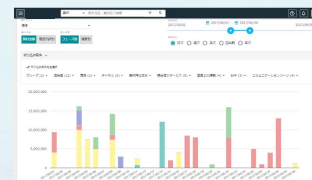
取引先管理

取引先情報	
取引先名	株式会社ABC
所在地	東京都千代田区千代田
代表者	山田 太郎
担当	佐藤 花子
電話番号	03-1234-5678
メールアドレス	info@abc.co.jp
ウェブサイト	http://www.abc.co.jp
業種	製造業
取引開始日	2018-01-01
取引状況	取引中

営業プロセス管理

営業プロセス管理	
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス
営業プロセス	営業プロセス

予実管理



行動管理

行動管理	
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理
行動管理	行動管理

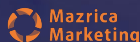
商談管理

商談管理	
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理
商談管理	商談管理

パイプライン管理



画面イメージは営業支援ツール Mazrica Sales (<https://product-senses.mazrica.com/>)



最後までお読みいただき、ありがとうございました

【お問い合わせ】

株式会社マツリカ
<https://mazrica.com/>